

Nachgefragt: Kontaktstellen Frau und Beruf in Baden-Württemberg

MEHR FRAUEN IN FÜHRUNG - EINE BILANZ



Baden-Württemberg

WIRTSCHAFTSMINISTERIUM

Inhaltsverzeichnis

Nachgefragt: Kontaktstellen Frau und Beruf

Mehr Frauen in Führung – eine Bilanz

Vorwort	5
Frauen in Führung!?	6
Kontaktstellen Frau und Beruf – Partnerinnen auf dem Weg in Führung	7
Mit den Kontaktstellen zu Erfolg, Karriere und Vernetzung	9
Stimmen aus der Wirtschaft	13
Und die Führungsfrauen selbst? Vier Expertinneninterviews	17
Unser Fazit	22
Adressen der Kontaktstellen Frau und Beruf Baden-Württemberg	23
Impressum	24
Verteilerhinweis	25

Frauen in Führung!?

Ein paar Fakten.

Unternehmen mit mehr Frauen in den Management-Teams zeigen eine bessere finanzielle Leistung als Unternehmen mit wenigen oder gar keinen Frauen in diesen Positionen. So fällt die Eigenkapitalrentabilität in Unternehmen mit Frauen in Führungspositionen nach einer Studie der amerikanischen Unternehmensberatungsgesellschaft Catalyst¹ um 35,1 Prozent höher aus, als in rein männlich besetzten Firmen. Der Zusammenhang besteht dieser Analyse nach auch umgekehrt: Die Unternehmen mit der besten finanziellen Leistung haben auch einen höheren Anteil von Frauen in ihren Management-Teams. Das heißt: Gemischte Teams in Unternehmen haben einen positiven Effekt auf die Unternehmensleistung. Der Grund: Die Forschung zeigt, dass gemischte Teams, wenn sie gut gemanagt werden, mehr innovative Entwicklungen hervorbringen als homogene Teams, weil jedes Geschlecht spezifische Stärken im Bereich Kreativität hat.

Zum selben Schluss kommt eine McKinsey Studie „Woman matter“ über weibliche Führungskräfte: Firmen, in denen Mitarbeiterinnen führende Positionen einnehmen, erwirtschaften mehr Gewinn.² Auch unter demografischen Gesichtspunkten wird es sich die Wirtschaft langfristig nicht leisten können, auf das Potenzial gut ausgebildeter Frauen zu verzichten.

Dennoch: Rund 70 Prozent der deutschen Betriebe werden ausschließlich von Männern geführt, lediglich 20 Prozent von Frauen und bei nur 10 Prozent stehen gemischte Teams an der Spitze.³ In Baden-Württemberg werden sogar nur 18 Prozent aller Führungspositionen von Frauen besetzt. Die Gründe hierfür sind häufig untersucht worden und summarisch in einer Studie des Steinbeis-Transferzentrums „Unternehmen und Führungskräfte“ so zusammengefasst worden: „In Deutschland gibt es sowohl in der Gesellschaft als auch in den Unternehmen zu wenig Unterstützung für Führungskräfte, die Karriere und Familie miteinander vereinbaren möchten. (...) Eine große Mehrheit der weiblichen Führungskräfte sieht immer noch die Bevorzugung männlicher Mitbewerber als eine der Hauptursachen für die geringe Anzahl von Frauen im Top-Management an. Hier spielen neben den überwiegend männlich geprägten Machtstrukturen ein tradiertes Frauenbild, die mangelnde Akzeptanz nicht-gradliniger Lebensläufe von Frauen, die Geringschätzung von Elternzeit bzw. Teilzeit-Tätigkeit und eine zu geringe Effektivität von Frauennetzwerken eine Rolle. Immer wieder werden auch der fehlende Mut zum Risiko und die oftmals schlechte Selbstdarstellung der Frauen angeführt.“⁴

1 Studie der Unternehmensberatungsgesellschaft „Catalyst“, zitiert nach www.businessbestpractice.de

2 Die Zusammenfassung der Studie findet sich unter www.mckinsey.com/careers/women/makingadifference/socialsectorimpact/women-matter/

3 IAB Kurzbericht Ausgabe Nr. 2/ 24.02.2006

4 „Karrierehindernisse für Frauen in Führungspositionen“ 2006. Die Studie ist gegen einen Unkostenbeitrag von 20 Euro erhältlich über: Steinbeis Transferzentrum Unternehmen und Führungskräfte, Dr. Lotte Habermann-Horstmeier. Ein Abstract der Studie findet sich unter www.frauenbeauftragte.de/akt2007/Abstract%20-%20Karrierehindernisse%20fr%20Frauen%20in%20Fhrungsposition..pdf

Kontaktstellen Frau und Beruf – Partnerinnen auf dem Weg in Führung

Die Kontaktstellen Frau und Beruf in Baden-Württemberg setzen sich seit Jahren dafür ein, solche Karrierehemmnisse abzubauen und den Anteil an Frauen in Führungspositionen zu erhöhen.

Mit unserer Arbeit motivieren wir Unternehmen, das Potenzial von Frauen für Leitungsaufgaben besser zu erkennen und eine Betriebskultur zu schaffen, die es den Mitarbeitenden ermöglicht, Beruf und Familie zu vereinbaren.

Zum Beispiel...

Ravensburg: Hier führt die Kontaktstelle Frau und Beruf im Auftrag der Landesstiftung Baden-Württemberg eine Qualifizierung für Personalverantwortliche zur Einführung und Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen in kleinen und mittleren Unternehmen durch und hat damit einen Schritt hin zu günstigeren Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Region getan.⁵

Wir beraten und coachen Frauen, die in Führung gehen wollen, für den Aufstieg. In unserer täglichen Arbeit, aber auch in zwei großen Landesprojekten. Diese Projekte wurden über den Europäischen Sozialfonds (ESF) und mit Unterstützung des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg durchgeführt. Sie haben geholfen, das Thema breit und nachhaltig in die Regionen hineinzutragen.⁶

Zum Beispiel...

„Mit Coaching zum Erfolg“: Für dieses Projekt lagen landesweit rund 900 Anfragen von interessierten Frauen vor.

Rund 240 Interessentinnen konnten nach dem Auswahlverfahren am ersten oder zweiten Durchgang teilnehmen, mehr als 80 Prozent von ihnen kamen aus kleinen und mittelständischen Betrieben – das ist auch der Bereich, in dem Frauen momentan die besten Chancen haben, in Führungspositionen zu gelangen.⁷

Die Kontaktstellen boten das Programm für jeweils zwölf Teilnehmerinnen in insgesamt zehn Standorten an, nämlich Freiburg, Karlsruhe, Konstanz, Ludwigsburg, Mannheim, Ravensburg, Reutlingen, Schwäbisch-Gmünd, Stuttgart und Villingen-Schwenningen. Das Coachingprogramm umfasste vier Einzelcoachings pro Teilnehmerin, sechs Gruppencoachings – je sechs Frauen bildeten eine Gruppe – sowie acht Seminare zu den Themen Ressourcen-Management, Gesprächsführung und Verhandlungsstrategien, Führungstechniken und Führungsstile, Personalführung und -entwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), Konfliktmanagement, Projekt- und Wissensmanagement, Selbstpräsentation und -marketing sowie Networking. Dass dieses Angebot ein gutes Rüstzeug auf dem Weg in Führungspositionen bot, zeigen die Ergebnisse der Befragungen, die wir in dieser Broschüre ab Seite 9 unter dem Abschnitt „Wirkungen“ präsentieren.

⁵ Nähere Informationen zum Projekt:
www.wir-rv.de/FitProFam-01.html

⁶ „Mit Coaching zum Erfolg“ in zwei Durchgängen in den Jahren 2004 und 2005, „In Zukunft führen“ 2006 und 2007

⁷ Vgl. ebenfalls IAB Kurzbericht Ausgabe Nr. 2/ 24.02.2006

Zum Beispiel...

Stuttgart: Hier entwickelte die Kontaktstelle ein Coachingprogramm für Frauen aus allen Wirtschaftsbereichen, der Verwaltung und Non-Profit-Organisationen. Seit dem Jahr 2005 wird das Stuttgarter Programm „Mit Coaching zum Erfolg“ mit zwei jährlichen Beginnsterminen angeboten. Der gestraffte zeitliche Gesamtrahmen korres-



pondiert gut mit den knappen Ressourcen vieler Frauen. Zudem können die Frauen bei Bedarf an weiteren Seminaren und Themen auf das umfangreiche „Kursprogramm“ der Kontaktstelle zurückgreifen, in dessen Rahmen seit vielen Jahren eine ganze Reihe von Workshops und Seminaren für Frauen im Aufstieg stattfinden – z. B. „Führung – Mein Stil“, „Projektmanagement“. Im Mai dieses Jahres startete der sechste Lehrgang mit 12 Frauen und damit profitier(t)en bislang 65 Frauen von dem Angebot! Die Mehrzahl der Frauen hat Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Rahmen ihrer aktuellen Tätigkeit und wird auch von der Kostenseite her von ihren jeweiligen Betrieben unterstützt. Wegen der lebhaften Nachfrage hat die Kontaktstelle auch entsprechende weiterführende Angebote entwickelt, die sehr gut angenommen werden. Mittlerweile fanden bzw. finden neun Nachfolge Coaching Gruppen statt, in denen die Frauen weiter an

ihrem Erfolg arbeiten. Die Kontaktstelle Stuttgart führt auch Angebote auf Anfrage durch. Im Jahr 2006 wurde beispielsweise für die Gewerkschaft Ver.di ein modifiziertes Coachingprogramm aufgelegt und für die Zukunft ist geplant, die Angebote für Frauen im Aufstieg noch weiter auszubauen.

Unser Engagement gilt der Umsetzung von frauenfördernden Personalentwicklungskonzepten und der Vernetzung von Führungsfrauen. Dazu entwickeln wir Programme auf Landesebene und veranstalten Kongresse.

Zum Beispiel...

Ludwigsburg: Dort organisiert die Kontaktstelle 2009 bereits zum siebten Mal den Kongress „Frau Beruf Karriere“, auf dem sich – nicht nur – Frauen informieren, austauschen und vernetzen, und den in der Vergangenheit rund 3 000 Interessentinnen und Interessenten besuchten.

Zum Beispiel...

Freiburg: Hier legte die Kontaktstelle im Anschluss an die Landesprojekte besonderen Wert auf die Etablierung und den Ausbau von unterstützenden Netzwerken. Kontakte förderte die Freiburger Kontaktstelle zudem durch Treffen mit herausragenden Führungsfrauen der Region. Im Zuge der Initiativen für Führungsfrauen hat sich außerdem ein Netzwerk von Coaches etabliert, die mit den Erfahrungen aus den Programmen der Kontaktstelle nun weiteren Frauen aus der Region zur Verfügung stehen.

Diese Arbeit zeigt Wirkung. Um das zu dokumentieren, haben wir ehemalige Projektteilnehmerinnen befragt, Interviews mit ihnen und UnternehmerInnen geführt und die Ergebnisse in dieser Broschüre zusammengefasst. Wir sehen: Unsere vielfältigen Aktivitäten bringen Frauen auf ihrem Weg in Führungspositionen voran.

Mit den Kontaktstellen zu Erfolg, Karriere und Vernetzung

Wirkungen

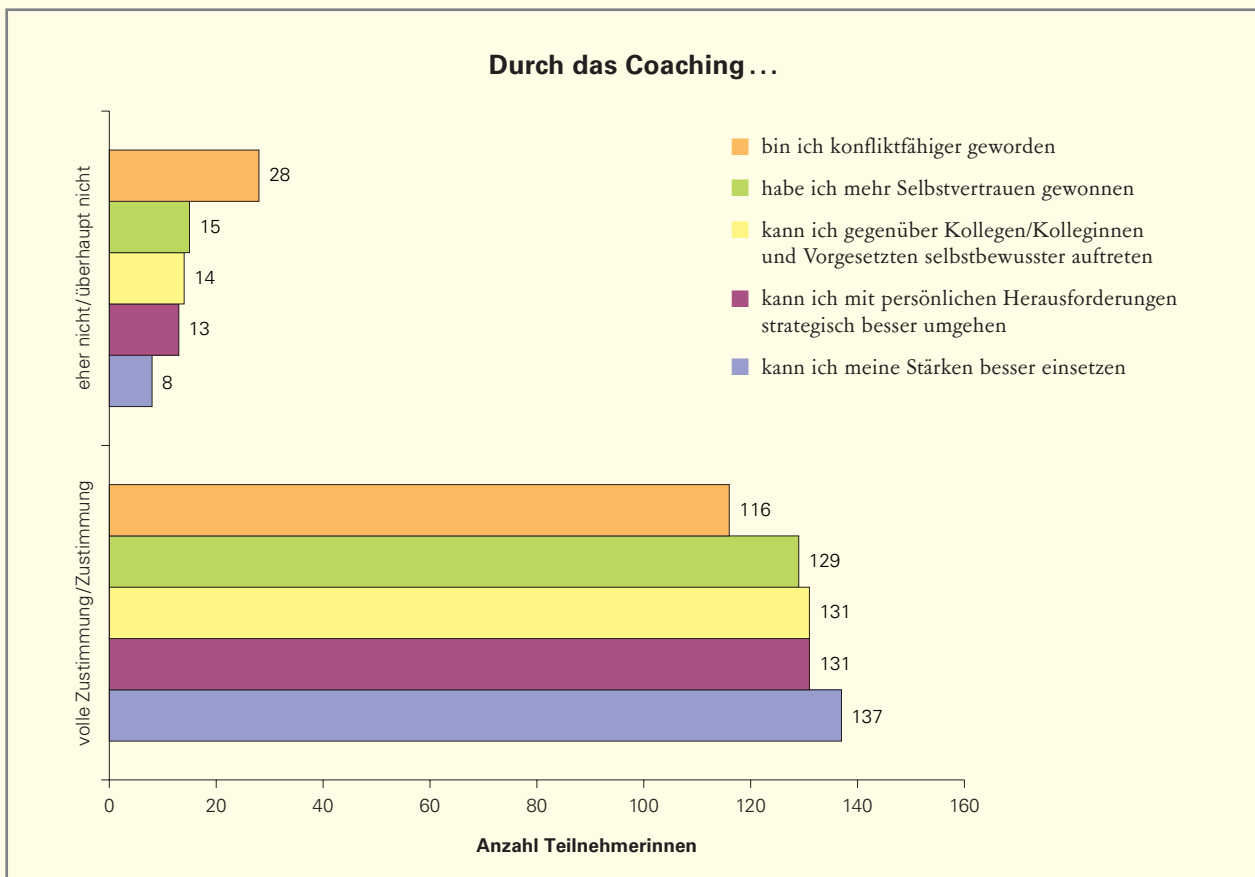
Was haben wir für Frauen, die in Führung gehen möchten, bewirken können? Wie beurteilen sie unsere Aktivitäten und wo wünschen sie sich – auch von Seiten der Politik – Unterstützung? Um diesen Fragen nachzugehen, haben wir landesweit 342 Frauen angeschrieben. Alle waren Teilnehmerinnen in einem der bisherigen Landesprojekte der Kontaktstellen Frau und Beruf zum Thema „Frauen in Führung“. Mit diesen ESF-Projekten, die im Zeitraum 2004–2007 an allen Standorten der Kontaktstellen Frau und Beruf in Baden-Württemberg durchgeführt wurden, stießen wir auf große Resonanz. Die Projekte wurden extern evaluiert und wissenschaftlich begleitet.

Um die mittel- und langfristige Nachhaltigkeit und Wirkung der Projekte zu ermitteln, wurde im Juni 2008 im Zuge einer Wirkungsanalyse an alle 342 ehemaligen Teilnehmerinnen ein Fragebogen verschickt.

Ein für solche Befragungsaktionen beachtlicher Rücklauf von 146 Fragebögen, also über 40 Prozent, hat uns gezeigt, dass den Frauen das Thema am Herzen liegt.⁸ Wir haben sie gebeten, zu ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung seit Abschluss ihres Coachingprogramms Stellung zu nehmen und äußerst ermutigende Auskünfte erhalten:



⁸ Abweichungen zur Gesamtsumme ergeben sich durch „keine Angabe“.



Die persönliche Entwicklung voran treiben

- Profil gewinnen!

Die Antworten zeigen, dass die Frauen gerade im Bereich der persönlichen Entwicklung sehr profitiert haben. Sie geben zum größten Teil an, ihre Stärken besser einzusetzen (94 Prozent) und an Selbstvertrauen gewonnen zu haben (89 Prozent).⁹ Der ressourcenorientierte Ansatz, den wir im Projekt verfolgt haben, hat sich damit ausgezahlt. Sie können mit persönlichen Herausforderungen strategisch besser umgehen (91 Prozent) und beurteilen die eigene Konfliktfähigkeit als besser (80,5 Prozent).

Das eigene Potenzial zu erkennen und zu nutzen, ist ein wichtiger Schritt auf dem Weg zu mehr

9 Starke Zustimmung/Zustimmung in Prozent

beruflichem Erfolg und mehr Verantwortung. Insofern erstaunt es nicht, dass die Befragten es auch beruflich weiter gebracht haben.

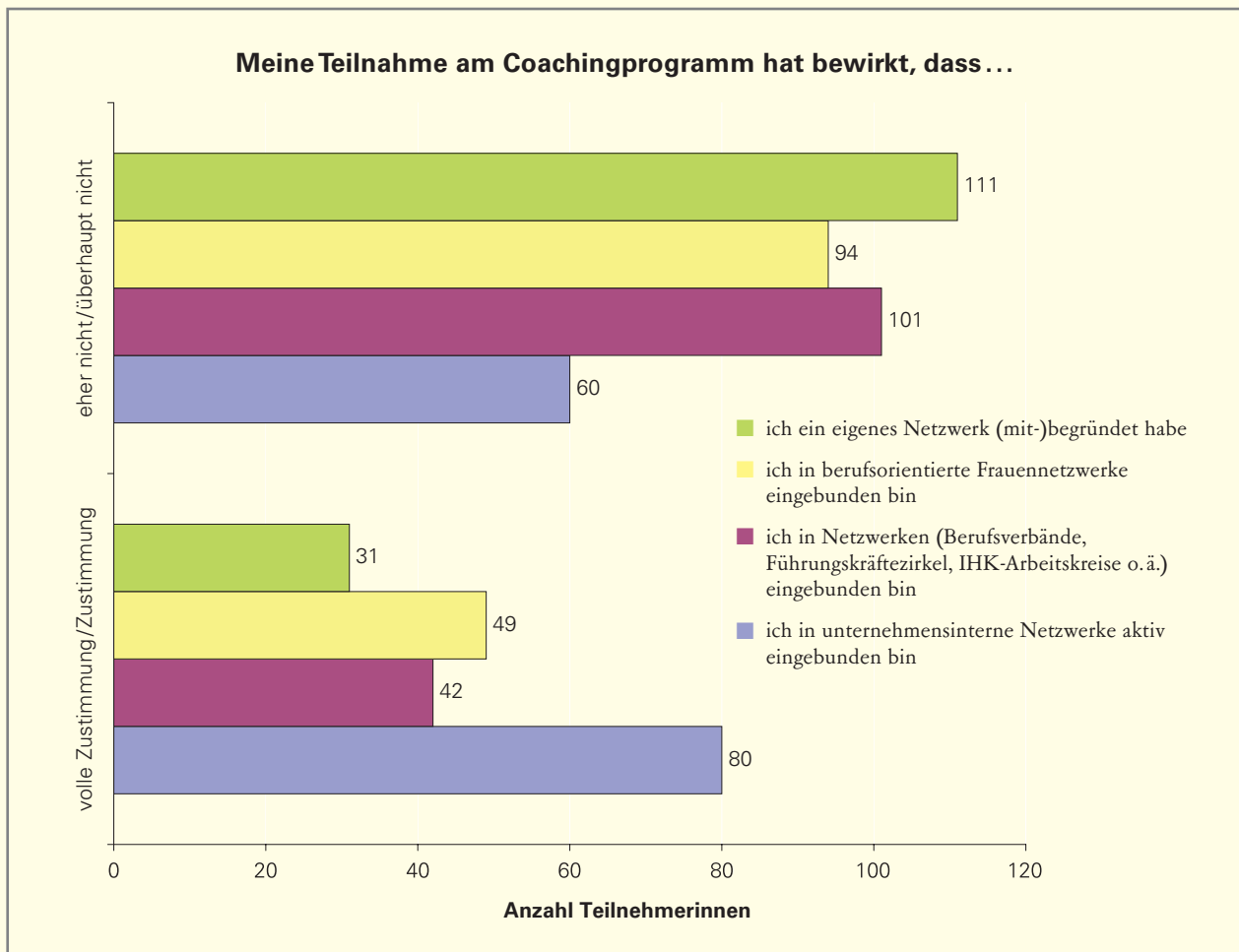
Beeindruckende berufliche Entwicklungen

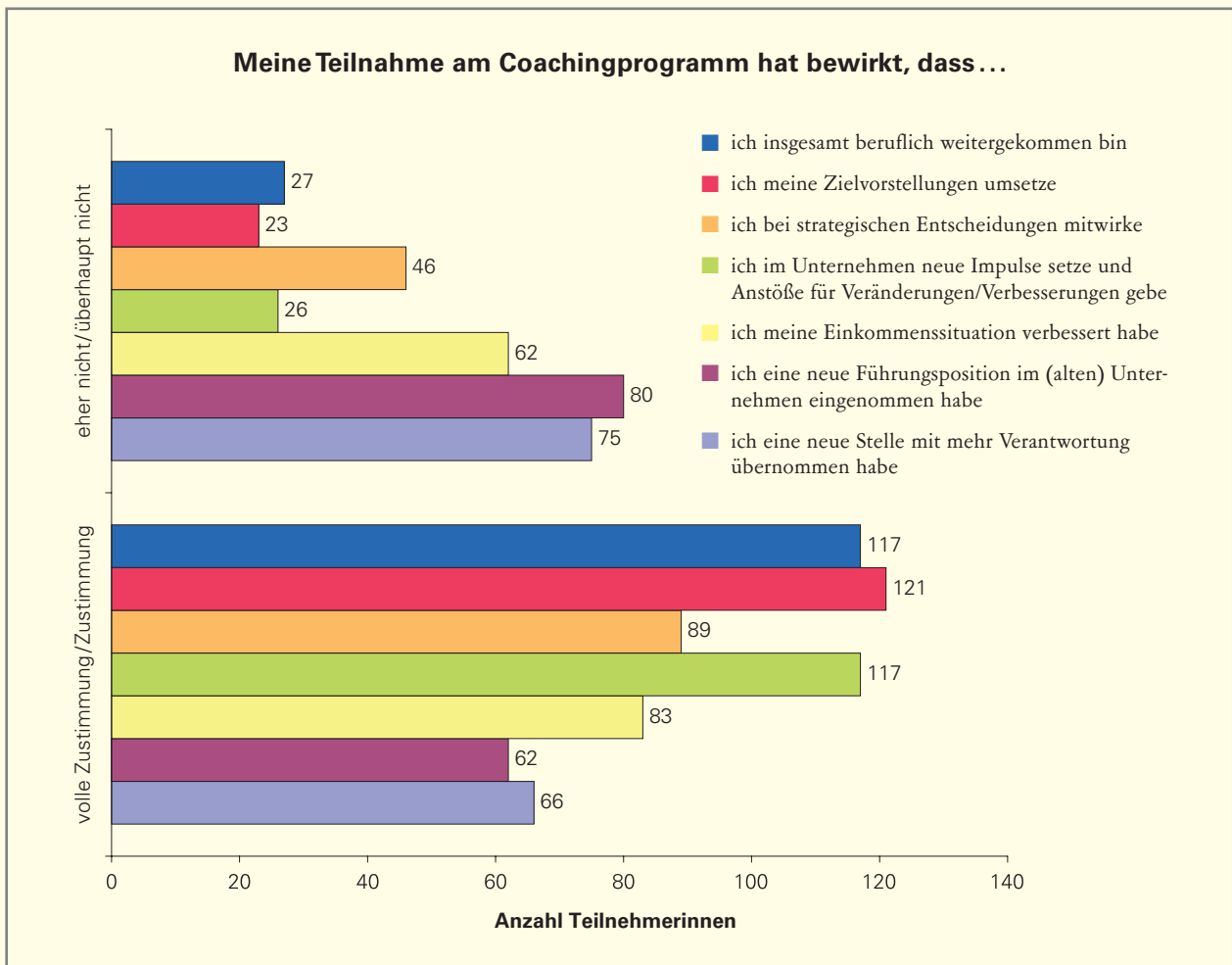
- mehr Einfluss, mehr Geld

Ganz offensichtlich hat ein großer Teil der Frauen beruflich durch das Coaching qualitative Entwicklungssprünge machen können: 46 Prozent¹⁰ haben seither eine Stelle mit mehr Verantwortung übernommen, 43 Prozent eine neue Position im alten Unternehmen eingenommen und last but not least: Ganze 57 Prozent konnten ihre Einkommenssituation verbessern!

10 Starke Zustimmung/Zustimmung in Prozent

Insgesamt ergibt sich folgendes Bild:





Neue Impulse geben, Veränderungen anstoßen

Diese Frauen bewegen etwas in ihren Unternehmen: Sie setzen neue Impulse und geben Anstöße zu Veränderungen und Verbesserungen (82 Prozent), wirken bei strategischen Entscheidungen mit (68 Prozent) und sind aktiv in unternehmensinterne Netzwerke eingebunden (57 Prozent).

Die Frauen hinter den Zahlen: Persönliche Daten

Wir haben auch erhoben, welchen persönlichen Hintergrund die Frauen haben. Der zweite Teil des Fragebogens bezog sich demnach auf persönliche Angaben zu Schulbildung, beruflichem Werdegang, Branche und Größe des Unternehmens, aber auch private Rahmenbedingungen wie Familienstand sowie Anzahl und Alter der Kinder. Daraus ergibt sich folgendes Bild: Von

den Schulabschlüssen her dominieren deutlich die Frauen mit Abitur (65 Prozent). Ein Viertel hat die Schule mit der Mittleren Reife abgeschlossen, zwei Teilnehmerinnen hatten den Hauptschulabschluss. Bemerkenswert ist, dass eine dieser beiden, nach einer Ausbildung zur Industriekauffrau und einigen Berufsjahren, zur erfolgreichen Geschäftsführerin aufgestiegen ist. Im Bereich der regulären Berufsausbildungen war mit Abstand am häufigsten die Industriekauffrau, also ein klassischer Frauenberuf, der Ausgangspunkt für die Karriere. Bei den studierten Frauen fanden sich überwiegend Wirtschaftswirtschaftlerinnen, aber auch einige Naturwissenschaftlerinnen und Juristinnen.

Ein positiver Aspekt im Sinne einer branchenübergreifenden Vernetzung war, dass die Teilnehmerinnen in verschiedensten Branchen tätig

waren: Vom Baugewerbe über den Groß- und Außenhandel bis hin zu Gesundheit und Umwelt waren alle Branchen vertreten.

Kinder und Karriere unter einen Hut zu bringen versuchten 38 Prozent der Frauen, sie hatten ein bis zwei Kinder unter 16 Jahren. Immerhin 10 Prozent der Befragten waren Alleinerziehende. Nicht weiter erstaunlich also, dass für die Frauen der Wunsch nach verbesserten Kinderbetreuungsmöglichkeiten weit oben auf der Liste möglicher Handlungsbedarfe stand.

Mehr Frauen in Führungspositionen – wo kann in den Augen der Frauen die Politik ansetzen?

Im Fragebogen haben wir auch folgendes erhoben: „Das Projekt wurde mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds des Landes Baden-Württemberg ermöglicht. Sehen Sie auf Ebene der Landespolitik

weitere Unterstützungs- und Handlungsbedarfe, um Frauen den Weg in Führungspositionen zu erleichtern? Wenn ja, welche?“

Der größte Teil der Frauen, nämlich über drei Viertel, hat sich die Zeit genommen und auf diese Frage geantwortet. Neben Einzelwünschen und punktuellen Angaben wie „mehr Frauen für technische Berufe interessieren“ oder „Teilzeitführungspositionen fördern“ kristallisierten sich auch Schwerpunkte heraus.

An der Spitze der Nennungen bei den Frauen mit Kindern stand der Wunsch nach besseren Betreuungsmöglichkeiten. Außerdem sprachen sich viele der Befragten dafür aus, weitere Coachingprogramme für Frauen in Führung aufzulegen und forderten mehr Frauennetzwerke. Daneben mahnten sie die gleiche Entlohnung von Männern und Frauen an.



Stimmen aus der Wirtschaft

An dieser Stelle lassen wir Unternehmen zu Wort kommen.

Es sind nicht nur Führungsfrauen in den Unternehmen, sondern auch Männer, die einen höheren Anteil von Frauen in Führungspositionen fordern und dies in ihren Unternehmen auch mit unterschiedlichen Maßnahmen fördern. Die Kontaktstellen Frau und Beruf übernehmen an vielen Standorten die Scharnierfunktion zwischen den Unternehmen und ihrem Bedarf nach qualifizierten und motivierten Frauen, die auch Führungsverantwortung übernehmen wollen und den Frauen, die bereit sind, diese Herausforderungen anzunehmen. Die ausgewählten Statements sind ein kleines Spiegelbild dieser konstruktiven Zusammenarbeit zwischen den Kontaktstellen und der Wirtschaft.

■ Statement Dr. Astrid Kurth, Michelin Reifenwerke AG, Karlsruhe



„Wir fördern heterogene Teams! Diese Teams treffen bessere Entscheidungen, kommen zu kreativeren Lösungen und bringen ganz unterschiedliche Perspektiven in die Entscheidungsfindung ein.“ Das ist die zentrale Aussage von Dr. Astrid Kurth von den Michelin Reifenwerken in Karlsruhe.

Frau Dr. Kurth ist eine Quereinsteigerin und ist sich sicher, dass sie mit ihrer Qualifikation in einem anderen Unternehmen vielleicht weniger Chancen gehabt hätte. Als promovierte Literaturwissenschaftlerin ist sie seit 2005 als Diversity Manager für Deutschland, Österreich und die Schweiz

tätig und beschäftigt sich außerdem mit strategischer Personalarbeit. In Bezug auf Letzteres hat sie wenig direkt mit Menschen, sondern mehr mit Zahlen zu tun. Ihre Aufgabe ist es zum Beispiel Überlegungen anzustellen, mit welchen Mitarbeitern und zu welchen Bedingungen das Unternehmen in den nächsten Jahren rechnen kann.

„Wir verzeichnen eine steigende Zahl gut qualifizierter und hoch motivierter Absolventinnen an den Hochschulen und es wäre ein wirtschaftlich grober Fehler, wenn sich Unternehmen vor diesem Markt und diesen Potenzialen gerade auch aufgrund des demografischen Wandels verschließen.“

„Unser Unternehmen hätte gerne noch mehr Frauen in Führungspositionen. Der Druck aus der Unternehmensgruppe, die international agiert, auch in Deutschland eine Quote zur Zahl der Frauen in Führungspositionen einzuführen, steigt. In anderen Ländern existiert aufgrund der dortigen Gesetzgebung bereits eine solche Quote, in Deutschland noch nicht!“

Auf der oberen Führungsebene bei Michelin sind von 60 Managern sechs weiblich (10 Prozent), auf der mittleren Ebene sind 15,25 Prozent der Führungspositionen mit Frauen besetzt.

Frauen, die in eine Führungsposition aufsteigen wollen, nehmen an verschiedenen Ausbildungsmodulen teil, „Führen mit Gender Kompetenz“ ist unter anderem eines der vielen Seminarthemen. Ein Trainee- und ein Mentoringprogramm bieten zusätzliche Unterstützung auf dem Weg nach oben.

„Die konkreten Chancen gerade auch für Frauen ergeben sich bei Michelin durch unsere im Unternehmen gelebte Quereinsteiger- und Rotationskultur, die die Entwicklung des Einzelnen

und Netzwerkbildung und Zusammenarbeit extrem fördert.“

„Die Kontaktstellen Frau und Beruf sollten weiterhin zur Netzerkennung von Frauen im Job beitragen. In einem solchen Netzwerk Frauen in gleicher oder höherer Position kennenzulernen, die sich gegenseitig helfen, sich protegierten und fördern, halte ich für ganz wichtig!“

.....
■ **Statement Geschäftsführer Günter Kirn,
Marketing Assistentin Cornelia Lüth,
WERMA Signaltechnik GmbH & Co. KG,
Rietheim-Weilheim.**



WERMA Signaltechnik, Landessieger 2006 im Wettbewerb des Wirtschaftsministeriums „Gleiche Chancen für Frauen und Männer im Betrieb“, ist einer der weltweit führenden Hersteller optischer und akustischer Signalgeräte. Das Unternehmen beschäftigt 190 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und wurde bereits mehrfach für sein Management und seine Mitarbeiterfreundlichkeit ausgezeichnet.

Nicht nur der hohe Frauenanteil mit knapp 57 Prozent, sondern vor allem die Einstellung des Geschäftsführers ist verantwortlich für den Erfolg familienbewusster Personalführung und Frauenförderung in diesem Unternehmen.

In der mittleren Führungsebene sind etwa ein Drittel Frauen und der Geschäftsführer, Herr Kirn, bedauert, dass in der zweiten Führungsebene des Unternehmens, der außer ihm noch fünf Bereichsleiter angehören, keine Frau vertreten ist. Auf eine vor kurzem angebotene Führungsposition waren unter den 160 Bewerbungen nur 10 Frauen, von denen leider keine für die Position in Frage kam.

„Männer sind vielleicht forscher, Frauen überlegen mehr oder stehen sich selbst im Weg! Manche Frauen sind offensichtlich weniger an einer Karriere interessiert und entscheiden sich für eher geregelte Arbeitszeiten im mittleren Management“, vermutet Herr Kirn.

Mit zahlreichen Initiativen unterstützt das Unternehmen deshalb die Möglichkeit zur Verbindung von Beruf und Familie und stellt alle Frauen, die aus einer Familienphase in den Betrieb zurückkehren möchten, wieder ein.

Auch Führungspositionen können zurückkehrende Eltern zunächst mit leicht reduzierter Stundenzahl ausüben und die Arbeitszeit wieder allmählich steigern.

Im Rahmen der Personalentwicklung werden Frauen in einer Führungsposition oder die, die in eine Führungsposition aufsteigen wollen, gefördert.

„Zunächst erarbeiten wir ein Profil und machen dann den Frauen entsprechende Angebote. Die Übernahme eines Projekts im Rahmen der Projektleitung ist eine gute Möglichkeit, Führung zu erproben. Das Programm „Mit Coaching zum Erfolg“ der Kontaktstellen Frau und Beruf war eines der Angebote, das wir den Führungsfrauen gemacht haben. Es hat uns auch angeregt, an einem Exzellenzprogramm an der Fachhochschule Furtwangen teilzunehmen, das Studentinnen



in Gruppenarbeit und durch Coachs aus Unternehmen auf Führungsaufgaben vorbereitet.“

WERMA unternimmt große Anstrengungen, Mädchen und junge Frauen für eine Ausbildung oder ein Studium in einem technischen Beruf zu begeistern. Die Gründe liegen für Günter Kirn auf der Hand: „Frauen sind freundlicher, sie kommen gut an. Sie setzen sich mehr für die Firma ein und bleiben gerne im Unternehmen.“



**Statement Susanne Zimmermann,
Rechtsanwältin, Ravensburg**

RECHTSANWÄLTE |

FAMILIENRECHT | ARBEITSRECHT
ERBRECHT | SOZIALRECHT

SUSANNE ZIMMERMANN
Fachanwältin für Familienrecht
Erbrecht (TS)

MONIKA HYMER
Fachanwältin für Arbeitsrecht
Fachanwältin für Sozialrecht

„Die Kontaktstelle Frau und Beruf ist mir aus einem Unternehmerinnen-Arbeitskreis ebenso bekannt, wie aus der Presse. Insbesondere das umfangreiche Beratungsangebot für beruflich engagierte Frauen und solche Frauen, die ihren Wiedereinstieg in den Beruf planen, ist ein Angebot, auf das nicht nur Frauen in Führungspositionen zurückgreifen, sondern auch Mandantinnen, die aufgrund einer Trennungssituation zurück in den Beruf finden wollen und müssen. Aus meiner beruflichen Sicht ist es daher besonders wichtig, diesen Frauen in der Situation ein qualifiziertes Beratungsangebot zur Seite stellen zu können, mit dessen Hilfe die Frauen erfolgreich in die Arbeitswelt zurückfinden.

Frauen in Führungspositionen sind häufig noch viel stärker vor die Wahl gestellt, ihren beruflichen Werdegang aufzugeben, wenn sie gleichzeitig Familie haben wollen. Mit Hilfe der Bera-

tungsstelle besteht die Möglichkeit, sowohl die Familienphase als auch den Wiedereinstieg professionell zu planen und zu sichern, so dass auch mit dem Kinderwunsch die berufliche Position nicht aufgegeben werden muss.

Im Übrigen erlebe ich Frauen in Führungspositionen als aufgeschlossen und interessiert für neue Weiterbildungsfelder. Gerne nehmen diese Beratung für ihr Auftreten und zu Bereichen wie Mitarbeiterführung und Zeitmanagement in Anspruch, um ihren beruflichen Alltag noch stärker zu optimieren und erfolgreich zu sein.

Besonders wichtig erscheint es mir, dass in der Zukunft nicht nur der Wiedereinstieg durch eine Beratungsstelle unterstützt wird, sondern dass die Frauen über eine solche Beratungsstelle frühzeitig darüber informiert werden, wie wichtig es ist, den beruflichen Werdegang nicht aus den Augen zu verlieren. Dieses ist vor dem Hintergrund des neuen Unterhaltsrechts stärker gefragt den je. Die meisten Frauen sind hierüber jedoch nicht informiert und planen ohne das Bewusstsein, dass sie sich auch selbst wirtschaftlich absichern müssen.“



**Statement Ralf Schneider,
Vorstand der ISB AG, Karlsruhe**



„Eine Quotendiskussion lehnen wir generell ab!“ Ralf Schneider, einer der beiden Vorstände der ISB AG hat bereits in den neunziger Jahren dafür gesorgt, dass das Unternehmen entgegen dem männerlastigen Trend in der IT-Branche Frauen einstellt und fördert – aber eben nach Leistung und nicht nach Quote.

Dabei sieht er in der Möglichkeit Beruf und Familie verbinden zu können einen zentralen

Aspekt. Seit inzwischen 10 Jahren gibt es, von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern problemlos erreichbar im Bürogebäude der ISB AG, eine Krabbelstube, in der Kinder von 10 Monaten bis drei Jahre von zwei Erzieherinnen betreut werden. Damit hat man nicht nur ein Bindungsinstrument, sondern auch ein „Lockinstrument“ für Frauen, aber natürlich auch für Männer geschaffen, die die Krabbelstube gleichermaßen für ihre Kinder nutzen.

Die ISB AG stellt Individualsoftware her, 60 Prozent der Unternehmenskunden gehören zur öffentlichen Verwaltung. Jedes neue Softwareprojekt bedeutet, sich auf die individuellen Anforderungen der Kunden einzustellen und entsprechende Lösungen zu entwickeln.

Entsprechend sind auch die Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die auch im Unternehmensleitbild festgehalten sind: „Unsere Mitarbeiter sind kompetent, tragen Verantwortung und haben die notwendigen Gestaltungsspielräume. . .“

„Teamarbeit ist das A und O!“ betont Herr Schneider. „Wir versuchen, dass alle Positionen im Team vertreten sind. Nicht alle ticken gleich! Verschiedenheit ist wichtig – als Persönlichkeiten und auch beim Geschlecht. Wir brauchen Flexibilität im Kopf, Kreativität und Leistungsbereitschaft. Männer und Frauen müssen im Team vor allem gut zusammenarbeiten können.“

Flache Hierarchien sind bezeichnend für das Unternehmen. In der obersten Führungsebene gibt es zwei Vorstände und drei Bereichsleiter – insgesamt vier Männer und eine Frau – dann beginnt bereits die Projektebene mit den Projektleiterinnen und Projektleitern.

„Von unseren 109 Mitarbeiterinnen und Mitar-

beitern sind etwa ein Drittel Frauen und einige davon sind Projektleiterinnen.“

Eine Frau, die aus der Elternzeit zurückkehrt, kann auch als Projektleiterin in Teilzeit arbeiten und wenn sie will, durch Home Office zeitlich aufstocken.

Herr Schneider bekennt, dass er schon manchmal darüber nachgedacht hat, wie die ISB AG ohne Frauen aussehen würde. „Ich glaube, es würde rauher zugehen. Frauen stehen mehr für



die weichen Faktoren und unsere Kunden schätzen es, im Projektgeschäft wie auch im Vertrieb mit Frauen zu tun zu haben.“

Noch vor Kurzem hätte Herr Schneider sich eine finanzielle Unterstützung der Krabbelstube durch Stadt, Land oder Bund gewünscht. In Karlsruhe hat man diesen Wunsch aber nun aufgegriffen. „Die Situation entwickelt sich sehr erfreulich für uns, da sich die Stadt Karlsruhe entschlossen hat nun auch betriebseigene Krabbelstuben zu unterstützen.“

Herr Schneider ist sich sicher: „Ein familienfreundliches Unternehmen rechnet sich für beide Seiten: Für das Unternehmen und für die Frauen, die ihre berufliche Karriere nicht unterbrechen müssen!“

Und die Führungsfrauen selbst? Vier Expertinneninterviews

Frauen nehmen Führung und die damit verbundenen Herausforderungen und Aufgaben sehr ernst. Das lässt sich in den Interviews mit den Frauen, die bereit waren sich an verschiedenen Standorten der Kontaktstellen unseren Fragen zu stellen, erkennen.

In den nachfolgenden individuellen Erfolgsgeschichten aus Stuttgart, aus Freiburg, aus Ravensburg und aus Mannheim ziehen vier Frauen ihre persönliche Bilanz und erzählen, was sie dazu gebracht hat, an einer solchen Fortbildung teilzunehmen. Sie berichten, mit welchen Zielen sie angetreten sind und was sie erreicht haben. Sie zeigen aus ihrer Sicht die Stolpersteine für Frauen in Führungspositionen auf und fassen zusammen, welche Bausteine im Programm ihnen am meisten weitergeholfen haben.

Alle Frauen sind sich einig: Für eine bereits bestehende oder zukünftige Führungsaufgabe wollen Frauen gut gewappnet sein. Nicht nur die fachliche Qualifikation, sondern vor allem die Auseinandersetzung mit der eigenen Führungspersönlichkeit ist ein bedeutender Erfolgsfaktor für Führung.

Und in einem stimmen alle absolut überein: Das aktive Eingebundensein in Netzwerke, das mit dem Programm verbunden war, wurde und ist der „Schlüssel zum beruflichen Erfolg“, wie es eine der Frauen so treffend formulierte.

Wir danken ausdrücklich den Frauen, die bereit waren stellvertretend für alle, die an den Programmen teilgenommen haben, noch einmal persönlich Stellung zu nehmen.



.....
■ **Ellen Rebmann, Stuckateurmeisterin,
Freiburg**

„Ich bin seit acht Jahren mit meinem Stuckateurbetrieb selbständig und habe sieben Mitarbeiter, darunter sechs Männer. Am Coachingprogramm der Freiburger Kontaktstelle Frau und Beruf habe ich teilgenommen, weil ich das Gefühl hatte, dass ich nicht mehr weiter kam. Die Art und Weise, wie ich vieles angegangen bin, hat mir nicht mehr gefallen. Die Frage war für mich, wie gehe ich mit meinen Mitarbeitern um, wie kann ich mein Unternehmen besser positionieren. Ein weiterer Grund für die Teilnahme war, dass ich andere Leute kennen lernen wollte, die in einer ähnlichen Situation stecken. Und dass es eine reine Frauenangelegenheit war, denn in meinem Alltag habe ich sehr viel mit Männern zu tun. Die Gruppe war wunderbar. Die Frauen haben mir sehr gefallen, alle waren sehr offen und zielorientiert.



Durch die Teilnahme am Coaching habe ich vieles umgestellt. Ich sehe jetzt meinen Betrieb mit etwas mehr Distanz. Das Notwendige ordne ich klar an und werde verstanden. Die Dinge, bei denen mir die Sicht meiner Mitarbeiter besonders wichtig ist, stelle ich zur Diskussion. Mitarbeitergespräche führe ich zielgerichteter und besser. Insgesamt ist der Umgang entspannter. Im Auftreten gegenüber meinen Kunden konnte ich einiges verbessern. Besonders in Erinnerung geblieben ist mir der Seminartag zur Selbstpräsentation. Das Feedback und die Art und Weise, wie dieses Feedback gegeben wurde, hat mir sehr viel gebracht. Und darüber hinaus die Intervisionsgruppen: Irgendeine der Teilnehmerinnen hatte immer die passende Frage, mit der wir dann bei der Lösung des Problems vorangekommen sind.

Wir treffen uns bis heute regelmäßig, einmal im Vierteljahr und arbeiten an unseren konkreten Themen mit den Methoden der Intervention. Es sind noch alle dabei. Und es funktioniert. Es hat gedauert und erfordert ständiges Lernen, aber es geht voran, alle sind sehr zielorientiert und wir unterstützen uns gegenseitig. Natürlich tauschen wir uns auch gerne einfach so aus, aber dafür haben wir eigene Termine.

Selbständig zu sein, ein Unternehmen zu leiten ist oft eine einsame Angelegenheit; viele Frauen kommen damit nicht so gut klar. Auch mir fällt das nicht immer leicht. Am Ende bin immer ich diejenige, die entscheiden muss. In der Handwerksbranche ist der Umgangston oft ruppig und Männer können sehr direkt sein.

Frauen in ähnlicher Position würde ich raten, so ein Angebot wie das Coaching in Anspruch zu nehmen. Sie sollten bei der Kontaktstelle Frau und Beruf erfragen, was es gibt. Wichtig ist eine feste Gruppe und dass sie berufsübergreifend ist.“



■ **Ursula Winter,¹¹ Mannheim**

Der Wunsch nach beruflicher Veränderung und Weiterentwicklung war für Ursula Winter der Anlass, sich nach einem für sie passenden Angebot umzusehen. An ihrer fachlichen Qualifikation hatte Ursula Winter (44 Jahre) kontinuierlich gearbeitet. Nach ihrer Ausbildung zur Hotelfachfrau sammelte sie Berufserfahrung in Großbritannien und den Vereinigten Staaten bevor sie, wieder zurück in Deutschland, die Hotelmeisterin mit Ausbildereignung abschloss und eine langjährige Tätigkeit bei einem kleinen Paketreiseveranstalter begann. Es folgte berufsbegleitend ein Studium zur Diplom-Betriebswirtin, das sie im Jahr 2002 beendete. Da war sie im neunten Jahr im selben Job.

Im Jahr 2004 stieß sie auf das Programm „Mit Coaching zum Erfolg!“ über die Kontaktstelle Frau und Beruf in Mannheim. Ansprechend fand sie, dass frauenspezifische Verhaltensweisen thematisiert werden sollten, die in einer beruflichen Weiterentwicklung hinderlich sein könnten. Darüber hinaus war für sie entscheidend, dass



¹¹ Name auf Wunsch von der Redaktion geändert

es sich nicht um eine fachliche Weiterbildung handelte, sondern dass die Entwicklung ihrer sozialen Kompetenzen im Vordergrund stand.

„Besonders wertvoll empfand ich das Gruppen- und Einzelcoaching. Noch nie hatte ich so konzentriert an meiner beruflichen Strategie gearbeitet. Durch das sehr gezielte Feedback war ich in der Lage, bestimmte mir bisher unbekannte Stärken zu erkennen. Heute arbeite ich erfolgreich im Salesbereich, worin ich vorher nie meine Stärke sah. Durch das Coachingprogramm habe ich auch gelernt, viel zielgerichteter meinen beruflichen Weg zu verfolgen und viel aktiver Veränderungen anzugehen. Ich habe begonnen, stärker zu agieren statt zu reagieren.“

Ursula Winter arbeitet jetzt in einem kleinen Unternehmen in der Tagungs- und Kongressbranche mit besserem Gehalt, einer anspruchsvolleren und qualifikationsadäquaten Aufgabe und mit deutlich mehr Zufriedenheit. „**Ich habe mein Ziel erreicht und ich würde sagen, das Coachingprogramm hat mir dabei geholfen!**“

Deshalb rät sie auch Frauen in ähnlicher Situation, nicht auf Unterstützung von außen zu verzichten, sondern sich eine/n Coach an die Seite zu holen. Die Vernetzung mit anderen Frauen hat sie in der letzten Zeit etwas vernachlässigt, will das aber unbedingt wieder ändern, weil sie während des Coachingprogramms erfahren hat, wie hilfreich es sein kann.



■ **Anita Mühlebach, Ravensburg**

Frau Mühlebach, Diplom Ingenieurin, ist in einem mittelständischen Unternehmen als Quality Assurance Engineer tätig.

Für sie hat sich die Teilnahme am Programm „Mit Coaching zum Erfolg“ absolut gelohnt: Sie konnte dadurch sowohl ihre Position festigen als auch ihre Einkommenssituation verbessern.

Ausschlaggebend für die Teilnahme am Programm war für Frau Mühlebach, die davor noch an keinem ähnlichen Programm teilgenommen hatte, die detaillierte Information zum Angebot durch die Kontaktstelle Frau und Beruf in Ravensburg.

„Ich wollte nach der Übernahme meiner ersten Projektleitung meine Kenntnisse stärken und erweitern und praktische Führungsmethoden kennen lernen!

Der Kurs hat meine Erwartungen auf jeden Fall erfüllt. Die „Werkzeuge“, die ich dort mitbekommen habe, konnte ich direkt anwenden und im Berufsleben nutzen. Meine beruflichen Ziele konnte ich damit erreichen.“

Auch für sich als Person konnte Frau Mühlebach vom Programm profitieren.

„Wertebasiertes und zielorientiertes Handeln ist für mich in den Vordergrund gerückt. Ich konnte im Kurs gute Kontakte knüpfen und die ver-

schiedenen Aspekte, die die Teilnehmerinnen einbrachten, haben mich sehr bereichert.“

Das Coaching Modul war für sie rückblickend besonders wichtig, da dadurch die eigene Situation und die persönlichen Ziele spezifiziert wurden. In der Intervention wurden praktische Lösungsansätze bei Problemen der verschiedenen Teilnehmerinnen einer gemeinsamen Betrachtung auf konstruktive Weise unterzogen.

„Netzwerkarbeit ist aus meiner Sicht ein wichtiger Baustein. Das habe ich durch die Beschäftigung mit den Möglichkeiten, die ein Netzwerk dieser Art bieten kann und die Teilnahme am Netzwerk konkret erfahren. Vielleicht bin ich deshalb auch heute noch im Netzwerk aktiv.

Auf dem Weg zum Ziel gibt es für Frauen, die in eine Führungsposition wollen, immer Hindernisse! Gerade als Neuling in einer Führungsaufgabe kann ich einen Kurs dieser Art deshalb nur weiterempfehlen!“



.....
■ **Renate Barth-Engelhorn, Stuttgart**

Frau Barth-Engelhorn leitet die Finanzbuchhaltung in einem männlich orientierten mittelständischen Unternehmen und hat 2006 am Programm „Mit Coaching zum Erfolg“ in Stuttgart teilgenommen.

Aus dem Team heraus, in dem sie davor gearbeitet hatte, hatte sie die Leitungsfunktion und die Verantwortung für mehrere Mitarbeiterinnen übernommen. Der bisherige Vorgesetzte war gleichzeitig in eine höhere Position aufgestiegen und Frau Barth-Engelhorn war mit der neuen Leitungsaufgabe in einem fast ausschließlich männlich geprägten Umfeld sich selbst überlassen.

Im Rahmen einer Netzwerkweiterbildung lernte sie Mitarbeiterinnen der Kontaktstelle Frau und Beruf Stuttgart kennen, die vom Programm „Mit Coaching zum Erfolg“ berichteten.

„Das passt zu mir!“ Davon war Frau Barth-Engelhorn sehr schnell überzeugt. „Ich wollte meine Führungsqualitäten weiterentwickeln und meine neue Führungsrolle besser ausfüllen. Wichtig war auch, Klarheit über meinen weiteren beruflichen Weg zu gewinnen.“

Letzteres war für Frau Barth-Engelhorn besonders bedeutend, weil sie mit Ende 30 als allein erziehende Quereinsteigerin im kaufmännischen Bereich nie mit einer Karriere in ihrem zweiten Beruf gerechnet hatte.

Ihre Ziele hat sie mehr als erreicht! Die Führungsaufgaben haben sich erweitert und sie konnte ihre Position ausbauen, was sich auch auf ihr Einkommen positiv ausgewirkt hat!

„Die größten Veränderungen konnte ich aber bei meinen persönlichen Qualifikationen beobachten. In meiner neuen Führungsposition hat mein „altes Betriebsprogramm“ nicht mehr funktioniert. **Mit Hilfe des Coachingprogramms der Kontaktstelle Frau und Beruf ist es mir ge-**

lungen, mehr Selbstvertrauen zu gewinnen und höhere sprachliche und kommunikative Kompetenz und Durchsetzungsstrategien zu erwerben“, stellt Frau Barth-Engelhorn zusammenfassend fest.

Besonders wichtig erachtet sie rückblickend das Feedback der anderen Kursteilnehmerinnen in vergleichbarer beruflicher Position. Sie fühlt sich heute im Unternehmen in schwierigen Situationen weniger angreifbar und freut sich über Rückmeldungen, dass sich ihre persönliche Präsenz als Führungskraft stark verbessert habe.

Netzwerken wurde für Frau Barth-Engelhorn zum Schlüssel des beruflichen Erfolgs und sie ist deshalb weiterhin in verschiedenen beruflichen Netzwerken aktiv. Hinderlich für den Aufstieg von Frauen in eine Führungsposition ist ihrer Meinung nach die mangelnde Unterstützung von Vorgesetzten, aber auch eigene Haltungen, mangelndes Selbstvertrauen und fehlende Kenntnisse der von Männern geprägten betrieblichen Spielregeln. Ihr Rat an Frauen in ähnlicher Situation mit dem Willen vorwärts zu kommen:

„An solchen Angeboten teilnehmen, raus aus dem Einzelkämpfertum und rein in Netzwerke!“

Unser Fazit:

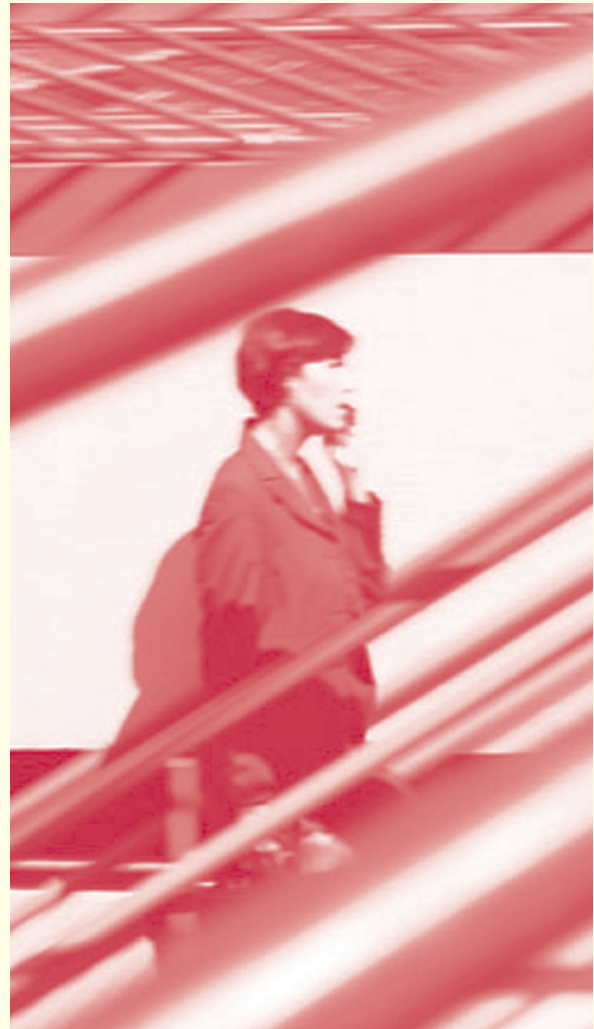
Wir unterstützen Frauen auf dem Weg in Führungspositionen und helfen damit, die wirtschaftliche Zukunft Baden-Württembergs erfolgreich zu gestalten.

Mit unserer Unterstützung

- kommen Frauen beruflich weiter
- erfahren Firmen neue Impulse
- entstehen landesweit Netzwerke von und für Führungsfrauen
- kann sich das Potenzial von Frauen für Leitungsaufgaben besser entfalten
- entstehen gleichermaßen Chancen für Betriebe und Beschäftigte. Es profitieren aber nicht nur sie, denn:

Ein Standort, der weiblichen Führungskräften Chancen bietet, gewinnt an Anziehungskraft für qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und moderne Unternehmen.

Das heißt: Wir bringen die Frauen – und damit das Land – voran!



Adressen der Kontaktstellen Frau und Beruf

Baden-Württemberg

Kontaktstelle Frau und Beruf
Stadt Freiburg
Schloßbergring 1, 79098 Freiburg i. Br.
Tel: 0761 2011731
frau_und_beruf@stadt.freiburg.de
www.frauundberuf.freiburg.de

Kontaktstelle Frau und Beruf
Wirtschaftsstiftung Südwest
Zähringer Straße 65a, 76133 Karlsruhe
Tel: 0721 1337335
irma.boss@wirtschaftsstiftung.de
www.frauundberuf-karlsruhe.de

Kontaktstelle Frau und Beruf
Handwerkskammer Konstanz
Opelstraße 6, 78467 Konstanz
Tel: 07531 587251
kontaktstelle@hwk-konstanz.de
www.frauundberuf-konstanz.de

Beratungsstelle Frau und Beruf
Volkshochschulen Stadt und Kreis Ludwigsburg
Arsenalstraße 2, 71638 Ludwigsburg
Tel: 07141 920781
Beratungsstelle@f-b.lb.bw.schule.de
www.frauundberuf-ludwigsburg.de

Kontaktstelle Frau und Beruf
Stadt Mannheim – Frauenbüro
C7, 20, 68159 Mannheim
Tel: 0621 2932590
frauundberuf@mannheim.de
www.mannheim.de

Kontaktstelle Frau und Beruf
Wirtschafts- und Innovationsförderungs-
gesellschaft mbH Landkreis Ravensburg
Marktstraße 10, 88212 Ravensburg
Tel: 0751 3590663
frau.beruf@wir-rv.de
www.wir-rv.de

Kontaktstelle Frau und Beruf Neckar-Alb
Spendhausstraße 6, 72764 Reutlingen
Tel: 07121 336119
frauundberuf@vhsrt.de
www.frauundberuf-rt.de

Kontaktstelle Frau und Beruf Ostwürttemberg
Geschäftsstelle Heidenheim
Felsenstraße 36, 89518 Heidenheim
Tel: 07321 321307
a.rosenkranz@landkreis-heidenheim.de
www.frau-beruf.info

Kontaktstelle Frau und Beruf Ostwürttemberg
Geschäftsstelle Ostalbkreis
Stuttgarter Straße 41, 73430 Aalen
Tel: 07361 503761
frau-beruf@ostalbkreis.de
www.frau-beruf.info

Kontaktstelle Frau und Beruf
BeFF – Berufliche Förderung von Frauen e.V.
Lange Straße 51, 70174 Stuttgart
Tel: 0711 2634570
info@beff-frauundberuf.de
www.beff-frauundberuf.de

Impressum

Herausgeber

Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg,

Referat „Frau, Wirtschaft und Technik“

Theodor-Heuss-Str. 4

70174 Stuttgart

www.frauundwirtschaft-bw.de

Redaktion:

- Irma Boss,
Kontaktstelle Frau und Beruf Karlsruhe
- Gesine Hungerland,
Kontaktstelle Frau und Beruf Neckar-Alb
- Irene Schmutz-Bohnes,
Kontaktstelle Frau und Beruf Ravensburg
- Brigitte Schoch,
Kontaktstelle Frau und Beruf Neckar-Alb

Umschlaggestaltung

Rolf Ellwanger,

Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg

Druck

e.kurz + co druck und medientechnik gmbh,

Stuttgart

Satz

Fotosatz Sapelza GmbH, Fellbach

Bildnachweis

Seite 8, 12, 14, 17, 19, 20: istockphoto.com

Seite 16: MEV

Seite 18: Dmitry Goygel-Sokol, Fotolia.com

Verteilerhinweis

Diese Informationsschrift wird von der Landesregierung Baden-Württemberg im Rahmen ihrer verfassungsmäßigen Verpflichtung zur Unterrichtung der Öffentlichkeit herausgegeben. Sie darf während eines Wahlkampfes weder von Parteien noch von deren Kandidaten und Kandidatinnen oder Hilfskräften zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für alle Wahlen.

Missbräuchlich sind insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel.

Untersagt ist auch die Weitergabe an Dritte zur Verwendung bei der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die vorliegende Druckschrift nicht so verwendet werden, dass dies als Parteinahme des Herausgebers bzw. der Herausgeberin zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Diese Beschränkungen gelten unabhängig davon, auf welchem Wege und in welcher Anzahl diese Informationsschrift verbreitet wurde.

Erlaubt ist es jedoch den Parteien, diese Informationsschrift zur Unterrichtung ihrer Mitglieder zu verwenden.



Für seine familienbewusste Personalpolitik wurde dem Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg im September 2005 als erster Behörde des Landes Baden-Württemberg das Zertifikat zum audit berufundfamilie der gemeinnützigen Hertie-Stiftung verliehen.



Baden-Württemberg

WIRTSCHAFTSMINISTERIUM